إدارة الإنتاج في الصناعات التحويلية

دروس من الصناعة اليابانية

القياس المقارن
Benchmarking

إعداد صفحة

إدارة الإنتاج الصناعي

القياس المقارن
Benchmarking

يوجد فهرس جانبي --------

❖ مقدمة

* في مناخ عمل يتسم بالتطور السريع ومساحة ضخمة من الاختيارات أمام العملاء ، لا تستطيع مؤسسة واحدة أن تساير التطور في كل شيء دون أن تتشارك أو تشارك الآخرين ما لديهم من معارف للتحسين والتطوير .

* فالآخرين لديهم عادة الكثير من المعارف التي يمكن تعلمها وتطبيقها بل وتطويرها .

* ولا يقتصر نقل المعارف من منافسين أو رواد في نفس المجال فأحيانا لا توجد حلول ايجابية وفعالة لبعض المشكلات في مجال عمل محدد ولكنها توجد في مجال أخر مختلف تماما في نشاط الأعمال .

* فهناك أفكار وممارسات يمكن نقلها من المجال الطبي إلى الصناعة أو من المجال العسكري للصناعة واقرب مثال لذلك هي فكرة السيطرة على حركة المواد والأجزاء والمنتج التام التي طبقتها تويوتا والمعروفة بالاسم الياباني كان بان والتي تم اقتباسها من فكرة عمل السوبر ماركت ، فليس من الضروري أن تكون المقارنة في نفس الصناعة أو النشاط الذي تعمل فيه بل من الممكن أن تجد بغيتك في أنشطة وصناعات أخرى مختلفة ولكنها تحمل أفكار جيدة قد تكون نافعة لمؤسستك.

- ولذلك فالمؤسسات الناجحة تفكر عالمياً (بالقياس المُقارن لأفضل أداء) وتتحرك فعليا في حدود واقعها (مواردها المتاحة).

* ولذلك قامت بعض الدول بإنشاء آليات تنظيمية تقود رحلة نقل المعارف والمفاهيم والأفكار بين القطاعات المختلفة لدفع عجلة التطور في كل اتجاه

* القياس المقارن ليس مدرسة إدارة منفصلة ولكنه آلية لتطبيق مجموعة متكاملة من التقنيات والأدوات الفنية لمراجعة وتطوير فاعلية الأداء للشركة في أغلب الأنشطة داخل المنشأة وهي لذلك تعتبر بمثابة حجر زاوية للأعمال الصناعية ، بل و تتطلب بعض المعايير والمواصفات أن يشمل القياس المقارن كل أنشطة العمل بالمؤسسة وهو نوع من التحسين والتغيير يسعى في النهاية لتحقيق متطلبات العميل في أعلى قيمة مُمكنة من خلال مقارنة أنشطة المؤسسة المختلفة بغيرها من المؤسسات الرائدة ومحاولة نقل أفكار مناسبة في حدود قدرات المنشأة .

❖ مجالات أنشطة القياس المقارن

---

* مراجعة دورية لموقع المؤسسة التنافسي والبحث عن محاور جديدة للتميز .

* مراجعة دورية لموقع العمل ونقل أفضل مفاهيم وابتكارات التحسين المادي والنفسي .

* مراجعة تصميم المنتج بصورة دورية مقارنة بتصاميم المنافسين والرواد (القياس المقارن) حفاظا علي المركز التنافسي للمنشأة .

* مراجعة وتطوير تصميم المنتج بصورة تمكن من الوصول لشرائح جديدة من العملاء .

* مراجعة تصميم أساليب الإنتاج لتتناسب مع التطور المستمر للمنتج والارتفاع المستمر في كفاءة أداء العاملين وتنوع مهاراتهم .

* مراجعة مستمرة لمواصفات الأمن والسلامة لموقع العمل والمعدات والأدوات المستخدمة للحد من حوادث العمل وإصابات العاملين .

* مراجعة مستمرة لأسلوب الأداء البدني لجميع العاملين لضمان الانتفاع الأمثل بقدراتهم البدنية والحفاظ علي سلامتهم .

* مراجعة مستمرة لمستوى الأداء الفني والمهارة للعاملين لتصميم وتطوير برامج التدريب المناسبة .

❖ ما هو القياس المقارن

➢ هو أداة إدارة قوية لتطوير الأداء تستخدم لإحداث تغيير بسيط أو تغير استراتيجي للمؤسسة ، وهو عملية تعلـُم يتم فيها تشارك المعلومات والمعارف والخبرة من المؤسسات الرائدة إلى غيرها و ليس نسخ أداء الآخرين أو الوصول لمستواهم تماما ولكن التعلم الجيد منهم ، وهو ما يساعد على تحديد المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها ويتطلب فهم شامل للعملية المطلوب مقارنتها (لمعرفة مواطن القوة والضعف) ويسفر عن توصيات لتغيير وتحسين الأداء ، وهي عملية تبدأ بتحديد مساحة محددة للتحسين وتنتهي بتحسين جودة المنتج والخدمة (زيادة القيمة المضافة) للعميل .

➢ عند إجراء القياس المقارن يجب إقامة نظام اتصال جيد خلال المؤسسة وتوفير دعم إداري ويجب أن تكون مساحة الوقت المخصصة لجمع البيانات محدودة 20% مثلا وباق الزمن في تعلم أفضل الممارسات وكيفية تطبيقها ، و يبدأ القياس المقارن بتحديد النشاط المطلوب دراسته ثم تحديد الجهة الرائدة (داخلية – خارجية) ، ثم قياس وتحديد بيانات النشاط ثم زيارة الموقع المطلوب وجمع البيانات وتحليلها ومقارنتها بالحالة الموجودة واستنتاج التغييرات المطلوبة ثم التخطيط الجيد لتنفيذ هذه التغييرات وعرض ومراجعة نتائجها لتحديد الخطوة التالية والتي قد تشمل تكرار دراسة ومقارنة لنفس النشاط أو اختيار نشاط جديد وهكذا ، وهى عملية تتطلب وقت وجهد .

أحذر التقليد فالتقليد يجعلك تابع لمن تقلده ولست منافس له ،لأن المنافسة لا تكون إلا بالتميز عن الآخرين .

❖ أنواع القياس المقارن

➢ القياس المقارن هي عملية قياس ومقارنة مستمرة ومتواصلة لأنشطة شركة مع جهات أخرى لتعلم خبرات وممارسات أفضل وهى تعطي المؤسسة فرصة لفهم جيد لصناعتها وتقود لتفكير ابتكاري ويشمل عدة أنواع وتوجهات منها :

- القياس المقارن الداخلي ويتضمن المقارنة بين أنشطة أو أقسام داخل نفس المؤسسة حيث يمكن لوحدة داخل المؤسسة أن تـُطور أداء وحدة أخرى مشابهة لها إلا أن مساحة التعلم تكون محدودة لارتباطها بنفس المؤسسة ، واهم ميزة في هذا النوع سهولة الدراسة (جمع البيانات) وسهولة التطبيق.

- القياس المقارن التعاوني أو التشاركى بين مجموعة من الشركات المشتركة تحت إشراف جهة راعية مما يسهل أعمال الدراسات المقارنة ويحقق أعلى نتائج.

- القياس المقارن للعمليات يقارن العمليات ونظم التشغيل لاكتشاف أفضل نماذج مطبقة بمعرفة الرواد في نفس مجال العمل أو الخدمة وذلك لتحسين عملية محددة أو انسياب العمليات ككل.

- القياس المقارن الاستراتيجي ويشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد المختلفة وخدمة العملاء للرواد والمنافسين على المستويين المحلى والعالمي.

- والقياس المقارن وسيلة ايجابية لاستمرار عجلة التطوير في دورة مستمرة لا تتوقف .

- ويمكن اعتبار أنشطة الإدارة الصناعية للمدرسة اليابانية المقدمة على جميع صفحات هذا الموقع بمثابة مرجعية للمقارنة .

- ملفات مرتبطة يفضل قراءتها :

كل ملفات الصفحة تعتبر مرجعية للقياس المقارن